
**ANNA CROS, MARGARIDA BASSOLS,
IBIS ALVÁREZ, CARLES MONEREO,**

GESTIÓ UNIVERSITÀRIA I ESTILS DISCURSIUS

1. INTRODUCCIÓ

Aquest treball s'inclou en una línia de recerca més àmplia, desenvolupada pel grup EGU (Estratègies de Gestió Universitària) de la Universitat Autònoma de Barcelona, que estudia els estils de gestió universitària. El grup s'interessa especialment pels paràmetres que permeten definir la manera d'entendre i de fer gestió del professorat que ocupa càrrecs unipersonals; per les variables associades als diferents estils de gestió i per la projecció de l'estil en el discurs. Els resultats de la investigació mostren que les universitats públiques catalanes tendeixen a promoure un estil en el govern poc coincident amb les campanyes actuals sobre la qualitat i l'eficàcia de les universitats, propugnades des de sectors polítics i econòmics neoliberals, els quals promouen un estil de gestió molt més pròxim a l'empresarial. És previsible que en un futur immediat ambdues perspectives entrin en conflicte i que sigui necessari debatre quin és el model de gestió més adequat per al govern de les universitats.

L'article que es presenta en aquestes pàgines, però, no tracta aquesta problemàtica general, sinó que es centra en la projecció dels estils de gestió en el discurs. Després d'una presentació general de la recerca, s'hi analitzen les marques de modalització d'íctica detectades en el discurs de construcció identitària dels subjectes analitzats i s'hi mostra fins a quin punt es poden establir correlacions entre l'ús de la modalització i l'estil dels gestors.

1. MARC GENERAL DE LA RECERCA

Pel que fa a la recerca més àmplia, pot ser interessant apuntar alguns elements que incideixen directament sobre el desenvolupament i l'anàlisi d'aquest estudi concret.

1.1. ELS ESTILS DE GESTIÓ UNIVERSITÀRIA: COL·LEGIAL VS. MANAGERIAL

En el marc dels estudis sobre gestió universitària centrats en les funcions i el lideratge del professorat que ocupa càrrecs en el govern de la institució (Villela i Gairín 2005, Tomàs 2005, Beswick 2002, Jodelet 1993, entre altres), es coincideix en l'opinió que la cultura institucional de la universitat condiciona les tendències i les estratègies concretes de la gestió universitària. Berquist (1992) elabora una tipologia de cultures institucionals, basant-se en una sèrie de dimensions que tenen en compte els valors que potencia la institució, la missió que assumeix com a pròpia, els processos de govern i el tipus d'avaluació i rendiment de comptes de l'organització. Les categories resultants són les quatre següents: acadèmica, gerencial, del desenvolupament i la negociació.

- Cultura acadèmica: s'orienta als continguts de les disciplines i a la recerca; potencia l'autonomia i la llibertat acadèmica; té com a missió principal la generació i difusió del coneixement. Segueix un principi racional d'organització i pren les decisions segons un model de negociació similar al polític.

- Cultura gerencial: s'orienta al disseny, la implementació i l'avaluació del treball fet, d'acord amb objectius clars i explícits; potencia l'eficiència i l'excel·lència especialitzada. Té com a missió principal la inculcació d'habilitats i coneixements específics. Tendeix a la professionalització de la gestió.

- Cultura del desenvolupament i la negociació: és el resultat de la barreja entre valors col·legials i procediments gerencials.

Les universitats espanyoles i catalanes, en sintonia amb la influència històrica de la universitat francesa d'origen napoleònic, s'inscriuen fonamentalment en la tradició acadèmica. A partir de la dècada dels anys vuitanta, però, han rebut una pressió progressiva cap a la professionalització, no només dels plans d'estudis, sinó també de la mateixa gestió universitària. Elements propis de cultures gerencials i de desenvolupament han irromput a les nostres universitats de la mà dels estils emergents de gestió. En conseqüència, la conceptualització dels estils de gestió universitària es basa cada vegada més en la literatura d'origen empresarial sobre gestió i administració d'organitzacions i recursos humans.

A partir de la tipologia de Berquist i dels enfocaments més compartits actualment en la literatura sobre gestió institucional (Taylor, 2007; Leong, 2007; Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Wood, 2004; Birnbaum, 2000), en aquest treball s'han definit dos estils de gestió, que permeten caracteritzar la manera de gestionar del professorat responsable del govern de la universitat: l'estil col·legial i l'estil managerial. El primer, que es podria relacionar amb la cultura acadèmica de la classificació de Berquist, es caracteritza per la preferència per un model organitzacional flexible, per una clara tendència a distribuir el lideratge i a compartir el poder a partir de xarxes de comunicació bastant horitzontals. Es basa en l'assoliment de consensos per prendre decisions i en la creació d'una cultura de grup on es té cura del creixement i del benestar dels membres. El lideratge depèn molt del carisma que té el gestor entre els seus iguals, i la motivació per exercir el càrrec d'elements intrínsecs al subjecte, com ara el sentit de responsabilitat o la voluntat de servei, l'interès per millorar les coses. En aquest model, el gestor s'implica en el projecte (el lideratge és constitutiu) i és conscient de la seva identitat com a gestor.

Per contra, l'estil managerial és molt proper a l'orientació de la cultura gerencial que proposa Berquist i es caracteritza per la preferència per un model organitzacional poc flexible, orientat a la consecució d'objectius —molt sovint imposats—, i a la productivitat, on es valoren, per tant, els resultats obtinguts per la direcció. L'exercici del lideratge hi adopta una distribució jeràrquica, amb comandaments intermedis, i una comunicació vertical i burocratitzada. La motivació per exercir el càrrec respon a elements extrínsecs al subjecte, com ara els incentius personals (poder, reconeixement social, guany econòmic) o la pressió ambiental. En aquest model, el gestor tendeix a la rutinització de les tasques (el lideratge és ocasional) i és poc conscient de la seva identitat com a gestor.

Les característiques d'aquests dos estils s'han conceptualitzat en dues dimensions: la *representació* i l'*actuació*.

La dimensió *representació* de la gestió s'entén com un conjunt d'informacions, creences, opinions i actituds sobre la gestió universitària. És tot allò que té a veure amb la *concepció* i que serveix com a marc de percepció i d'interpretació i com a guia dels comportaments i pràctiques dels gestors, és a dir, de les *motivacions i actituds*. També està relacionada amb la identitat, entesa com la capacitat d'una persona per reconèixer com a propis els efectes de la seva acció, ja que aquest reconeixement fa que se'ls atribueixi. En aquesta dimensió, s'han distingit tres subdimensions: 1a) La *concepció* de la gestió, 1b) Les *tendències motivacionals* per a la gestió i 1c) La *identitat* com a gestor.

La dimensió *actuació* es refereix a la forma concreta com s'exerceix la gestió universitària, altrament dit, al conjunt d'estratègies que el gestor posa en marxa per

assolir els objectius, entenent com a estratègia la presa de decisions conscient i intencionada per assolir un objectiu determinat. Des d'aquesta perspectiva, s'han distingit dues subdimensions: 2a) la forma d'exercir la influència o el poder sobre els altres, és a dir, el *lideratge* i 2b) la manera d'afrontar i supervisar la solució dels conflictes i els problemes durant la gestió, és a dir, la *regulació*.

L'estudi d'aquestes dues dimensions ha configurat un contínuum delimitat per l'estil anomenat *managerial* i l'estil anomenat *col·legial*. La taula següent sintetitza les dimensions i els indicadors que defineixen ambdós estils.

Taula 1: Dimensions i indicadors dels estils de gestió universitària: model teòric

Estil	Representació			Actuació	
	<i>Motivació</i>	<i>Concepció</i>	<i>Identitat</i>	<i>Lideratge</i>	<i>Regulació</i>
Col·legial	Intrínseca	Dinàmica	Autoimatge estructurada	Lideratge constitutiu	Planificació Flexibilitat
Managerial	Extrínseca	Continuista	Autoimatge poc estructurada	Lideratge ocasional	Rutinització Poca flexibilitat

1. 2. DISSENY

Aquest estudi es basa en la descripció i interpretació de la realitat feta pels docents que fan gestió i en les reflexions dels investigadors sobre la realitat analitzada. En la recollida de dades s'han utilitzat mètodes quantitatius i qualitatius. La població estudiada està constituïda per tot el professorat que va ocupar, durant el curs 2005-06, un càrrec unipersonal de gestió universitària a la UAB: rector, vicerectors i vicerectors, deganes i degans, directores i directors de departament. Un total de 82 persones.

L'estudi s'ha realitzat en dues fases. En una primera fase, es va fer un sondeig de tota la població a partir d'un qüestionari, que es reproduïx al final d'aquest article, i l'anàlisi d'aquestes primeres dades es va dur a terme a partir d'estadístiques descriptives (freqüències i mitjanes), així com de covariacions estadístiques que podien donar pistes d'observació més detallada.

En una segona fase, es va realitzar una aproximació qualitativa a l'objecte d'estudi a través de l'anàlisi d'aquests casos rellevants (finalment, set persones)

mitjançant dues entrevistes semiestructurades. La primera, enfocada cap als indicadors d'interès de la dimensió *representació*; la segona, enfocada cap als indicadors d'interès de la dimensió *actuació*.

Per tal de codificar el material obtingut a les entrevistes, es va considerar sobretot la procedència de la informació que oferia el subjecte, des de la més personal (vivències i creences personals) fins a la més impersonal (tendències i creences populars i estereotipades). Distingir entre un contingut i una font de procedència de la informació requeria un criteri precís i comportava un grau elevat de dificultat. Tanmateix, atès que això reflecteix la distància que el subjecte pren respecte a l'objecte de coneixement, es tracta d'una tècnica valuosa perquè permet discriminar el grau d'implicació personal i l'arrelament social d'aquesta representació, amb l'impacte corresponent en la regulació de les seves actuacions.

1.3. PRIMERES CONCLUSIONS

Les primeres conclusions que es poden extreure de l'anàlisi de les dades obtingudes a partir de la mostra analitzada (82 càrrecs universonals) són les següents:

- a. Els estils de gestió estan situats dins d'un contínuum, els pols del qual són l'estil managerial i l'estil col·legial.
- b. La realitat estudiada ofereix una majoria d'estils col·legials, la qual cosa concorda amb la hipòtesi que la cultura institucional de les universitats públiques catalanes els afavoreix.
- c. No s'han trobat relacions ben delimitades entre els estils de gestió i les variables sexe, àrea de coneixement i edat.

2. LA PROJECCIÓ DELS ESTILS DE GESTIÓ EN EL DISCURS: LA MODALITZACIÓ DÍCTICA EN EL DISCURS DE CONSTRUCCIÓ IDENTITÀRIA

L'objectiu d'aquest apartat és presentar els resultats de l'anàlisi del discurs de les entrevistes realitzades en la segona fase d'aquest estudi, per tal de mostrar la relació existent entre els estils de gestió universitària i els estils discursius dels gestors. En concret, ens referirem a la *modalització díctica* emprada en el discurs que s'ha anomenat de *construcció identitària*. En primer lloc, es definirà breument què s'entén en aquest treball per *modalització* i per *discurs de construcció identitària*. A continuació, es caracteritzarà aquest tipus de discurs a partir dels procediments de modalització díctica.

2.1. ENUNCIACIÓ, POLIFONIA I MODALITZACIÓ

Es tindrà en compte el concepte d'*enunciació* tal com l'entén Benveniste (1974), com un acte individual mitjançant el qual el parlant fa efectiva una intenció comunicativa a través d'una producció verbal o enunciat, produït en un temps i un lloc determinats i dirigit a un destinatari; és a dir, en una situació enunciativa. Es tracta, doncs, d'un esdeveniment únic i irrepetible, a través del qual el subjecte s'apropia el sistema, la *langue*, s'assenyala a si mateix –*jo*– enfront d'un interlocutor –*tu*– i indica la seva pròpia presència en un aquí i un ara (Aznar 1996).

Aquesta definició, de concepció clarament individualista, s'enfronta amb el punt de vista radicalment sociològic de Bakhtin (1978 i 1979), segons el qual qualsevol realització discursiva és el resultat de la situació enunciativa (*esferes de l'activitat humana*, segons la terminologia d'aquest autor) en què s'ha produït. Aquestes esferes es defineixen per factors socioculturals, històrics i ideològics, i contenen tot allò que se sol dir o fer en una situació determinada. Considerats d'aquesta manera, els enunciats són una anella en la cadena de la comunicació discursiva i no es poden separar de les anelles anteriors i posteriors que els determinen per dins i per fora, ja que generen reaccions de resposta i ecos dialògics, i prefiguren un destinatari i un possible enunciat-resposta d'aquest destinatari (Bakhtin 1979, 285).

Aquesta concepció bakhtiniana del dialogisme permet qüestionar la univocitat entre el subjecte de l'enunciació i l'enunciador. És a dir, que la consideració que a cada enunciació hi correspon un enunciator, el qual és responsable de l'enunciat que es produeix, és molt discutible.

Influenciat pels treballs de Bakhtin,¹ Ducrot va elaborar entre el 1982 i el 1986 la *teoria polifònica de l'enunciació*, segons la qual els enunciats assenyalen, en la seva enunciació, la superposició de veus diverses, encara que no sempre hi hagi marques gramaticals que n'indiquin l'existència. La polifonia enunciativa afecta tots els actes enunciatius, ja que en qualsevol enunciació es pot distingir el *subjecte parlant* (l'enunciador considerat com a ésser del món i com a productor material del discurs), el *locutor*² (el subjecte del discurs que es presenta sempre amb el *jo*) i els *enunciadors* (el conjunt de veus suscitées pel locutor en el discurs, que poden tenir o no una atribució precisa de paraules i que representen un punt de vista que pot no ser atribuïble al locutor).

1. Bakhtin (1982) ja havia elaborat el concepte de polifonia. Aquest autor considera que hi ha tota una categoria de discursos, sobretot literaris, en els quals cal reconèixer l'existència de diverses veus que parlen simultàniament, i on no n'hi ha cap que sigui preponderant i que jutgi les altres.

2. Dintre d'aquesta categoria, Ducrot estableix una distinció entre el *locutor com a tal*, responsable de l'enunciació, i el *locutor com a ésser del món*, tal com es mostra dintre de l'enunciació.

Les marques verbals dels enunciatos permeten detectar les veus diferents que hi poden aparèixer, atribuir-les a qui correspongui (al mateix locutor, a un enunciatador citat explícitament, a un col·lectiu...) i interpretar, a través de la modalització, el grau d'implicació d'aquests enunciatadors diferents amb els seus enunciatos i la relació interpersonal que tenen.

Prenent com a referència aquesta proposta, la modalització es pot entendre com un fenomen que forma part de l'enunciació i que informa sobre l'actitud del parlant respecte d'allò que enuncia (Payrató 2002). La seva funció, segons aquest autor, (2002, 1154), és precisament assenyalar o identificar els elements presents en el procés d'enunciació. Segons Charaudeau (1992, 569), «la modalisation fait partie du phénomène linguistique appelé Énonciation». Per aquest lingüista, però, «la Modalisation ne constitue pas le tout de l'Énonciation. Celle-ci englobe celle-là». Si la teoria de l'enunciació és quelcom més complex, perquè esdevé l'estudi de la manera com el subjecte parlant es fa seva la llengua; la modalització, es preocupa de la forma com aquest subjecte se situa respecte de l'interlocutor, d'ell mateix i del seu propòsit (Charaudeau 1992, 572).

A la noció de polifonia enunciativa de Ducrot, s'hi sumen altres autors que estudien la modalització com un fenomen de doble enunciació (Nolke 1993, Authier-Revuz 1995, Vion 2001), cosa que permet anar una mica més enllà i considerar les expressions modalitzadores com a casos de desdoblament polifònic dels enunciatos. Vion (2001, 222), per exemple, proposa de tractar la modalització com un fenomen de doble enunciació en què un locutor fa aparèixer en el discurs dues posicions enunciatives diferents. Una fa referència al contingut i l'altra a l'actitud modal. Es podria dir, doncs, que es tracta d'un fenomen de doble enunciació en què una de les enunciacions es presenta com un comentari sobre l'altra; però en què totes dues són produïdes per un mateix enunciatador.

2.2. EL DISCURS DE CONSTRUCCIÓ IDENTITÀRIA

El discurs que hem denominat de *construcció identitària*, prenent aquesta expressió dels estudis d'orientació sociològica, està emparentat amb el relat autobiogràfic, en el sentit que l'individu s'hi explica a si mateix, hi desplega el *self* a través del discurs i s'hi defineix a través del que diu, de com ho diu i d'a qui ho diu (Massi 2003). Aquest tipus de discurs es pot produir en contextos diferents, tot i que és habitual que adopti el format d'entrevista, format on l'enunciatador es dirigeix a un destinatari únic (l'entrevistador), o múltiple (l'entrevistador i el públic) si es tracta d'una entrevista pública.

Aquest discurs es caracteritza per l'expressió de la subjectivitat del parlant, la qual es pot interpretar fonamentalment a través de les marques de modalització que

apareixen en el discurs, si es dona per bona aquella línia de pensament que relaciona les tipologies discursives amb les seves marques lingüístiques més productives (Werlich, 1976; van Dijk, 1978; Roulet, 1989; Adam, 1992). La polifonia enunciativa acostuma a mostrar-se de manera molt evident, donat que el locutor construeix la seva identitat inscrivint-se en un univers interactiu i suscitant les veus que formen part d'aquest univers.

2.3. LA MODALITZACIÓ DÍCTICA EN EL DISCURS DE CONSTRUCCIÓ IDENTITÀRIA DELS GESTORS UNIVERSITARIS

Tal com s'ha comentat a l'inici d'aquest article, l'enquesta realitzada en la primera fase de la recerca va permetre seleccionar set casos (quatre dones i tres homes) representatius de les dues categories d'estils de gestió—managerial i col·legial—definides prèviament.

El format i l'objectiu de les dues entrevistes realitzades en la segona fase, al seu torn, va fer possible situar el discurs produït pels individus entrevistats dintre del que s'acaba de definir com a discurs de *construcció identitària* donat que, a través del que diuen, els informants construeixen la imatge que tenen de si mateixos com a gestors, i, al mateix temps, la que volen oferir als entrevistadors. Del seu discurs, a més, es poden inferir alguns trets sobre la seva actuació.

La construcció de la identitat a través del discurs té lloc, com acabem de dir, inscrivint-se en l'univers de la seva activitat gestora, i suscitant les veus que en formen part. Dit d'una altra manera, explicant com es veu, com veu els altres i com creu que el veuen, què diu o què pensa en determinades ocasions i quina mena de diàlegs manté amb els col·legues, transmet quina mena de gestor creu que és. S'ha considerat que la inscripció del *jo* del locutor i l'escenificació locutiva que construeix en el seu discurs es pot analitzar a través de les marques de la modalització díctica, especialment de la dixi de persona, la qual situa les persones de l'enunciació, els locutors i els enunciadors.

La relació entre l'enunciació i la dixi de persona seria la que hi ha entre un fenomen lingüístic i una categoria gramatical, presa en un sentit ampli, tal com postula Payrató, sense menystenir tota la informació pragmàtica que les formes lingüístiques que la vehiculen acomboien.

S'han tingut en compte els indicadors de la modalització díctica que es comenten a continuació a partir dels resultats del projecte *Tipotext* de la Direcció General de Política Lingüística de la Generalitat de Catalunya (Artigas 1999) i de la proposta de Grau (2003).

Pel que fa a la imatge que el locutor construeix de si mateix i de la seva relació amb els altres:

1. Locutor transparent explícit
2. Locutor transparent implícit
3. Locutor transparent matisador
4. Locutor diluït
5. Locutor difuminat
6. Locutor passiu

Pel que fa a les veus que convoca en el discurs:

7. Locutor enunciadador
8. Enunciador no jerarquitzat
9. Enunciador jerarquitzat

Artigas (1999, 63) ja defensava les formes de presència i difuminació del parlant en el seu propi discurs i Grau (2003) recollia en la seva tesi les maneres diferents de marcar la presència del locutor: transparent, diluïda en un col·lectiu i difuminada. En el primer cas, el locutor pot fer dues coses: o marcar la seva presència d'una manera explícita mitjançant l'ús del pronom *jo*, o marcar la seva presència d'una manera implícita mitjançant l'ús de morfemes verbals i altres marques. És evident que en català i en castellà l'ús del *jo* indica una intenció focalitzadora, pretén remarcar un fet que ja s'entendria amb el simple ús de la forma verbal de primera persona. A diferència d'altres llengües, l'ús del pronom és la selecció marcada i actua amb una força modalitzadora molt notable.

(1) *Yo no quería ser director*³

(2) *Jo he patit molt*

El locutor vol posar en relleu el seu paper de subjecte de l'enunciat, més enllà del que té evidentment com a locutor, i, per tant, el desdoblament de si mateix que això comporta. En paraules de Payrató (2002, 1153), podríem dir que més enllà de la seva identitat personal ens mostra la seva identitat discursiva. Més enllà del subjecte psicològic mostra el subjecte discursiu. Amb aquesta selecció, aconsegueix centrar doblement l'atenció sobre ell i mostrar-se com algú que gestiona el discurs i la realitat.

Un apartat interessant d'aquest ús transparent del locutor el constitueixen aquells enunciats que estan encapçalats per un verb de dicció (*jo dic*) o de cognició (*jo*

3. Tots els exemples són extrets de les entrevistes realitzades en aquest treball.

crec, jo penso...). El locutor hi és present d'una manera molt particular, com a argument d'autoritat d'un costat, però també com a recurs matisador perquè, al cap i a la fi, el que ell diu no deixa de ser consignat com alguna cosa particularment pensada o creguda per ell i, per tant, amb una validesa general discutible.

(3) *Eso creo que es cierto*

(4) *Jo penso que això és molt important*

En un estadi intermedi entre la transparència i la difuminació, hi hauria la dilució, és a dir, la possibilitat que té el locutor d'incloure's dins d'un col·lectiu. D'aquesta manera no s'esborra del tot, però es representa com a membre d'un grup i aconsegueix distribuir la responsabilitat dels fets i marcar la seva identificació amb els altres membres.

(5) *¿Cuál es nuestra filosofía? Tener una filosofía para cada situación*

(6) *Ho vam fer molt malament*

Finalment, el locutor pot voler desaparèixer del tot del seu enunciat, segurament per desresponsabilitzar-se'n al màxim o, també, per generalitzar. L'ús del *tu* generalitzador i de la passiva reflexa i les oracions impersonals van en aquesta direcció:

(7) *Si tu crees que hay que hacer una cosa determinada, no basta*

(8) *Això vol dir que cada vegada que s'ha de triar algú hi ha batalles campals*

Tots aquests indicadors i marques formen part d'una representació en què el locutor és l'agent de les accions i els pensaments; però es pot donar el cas també que no vulgui aquest paper sinó que en prefereixi un de més passiu, que es vulgui verbalitzar com a destinatari de les accions d'altri, com a objecte directe dins dels enunciats:

(9) *No me escuchan suficientemente*

(10) *Em van fer titular*

Pel que fa a la convocatòria de veus, el locutor pot fer referència a la seva pròpia, però també a les d'altres enunciadors (col·legues de l'equip, vicerectors, companys de departament, gestors ministerials...) amb qui en un moment o altre ha actuat,

interactivament parlant, fent el seu paper de gestor. La directivitat o indirectivitat de les citacions pot col·laborar a marcar una ordenació jeràrquica entre ell i els altres o senzillament a la plasmació d'una relació equilibrada. Aquest és un cas de referència a la veu del locutor mateix:

(11) *Casi siempre digo: «Creo que hay que hacer eso»*

I aquest, un d'inclusió de la veu d'algú altre com a enunciator mitjançant una citació directa:

(12) *Va arribar una persona que va dir: «Clar, com voleu que això sigui bo si al final hem deixat que aquestes coses les acabin fent els degans?»*

La citació directa atorga a la persona reportada un paper discursiu del mateix nivell gairebé que el que té el locutor, li dóna autonomia discursiva, s'hi mostra fidel. En canvi, pot ser que tan sols es faci menció de la seva actuació verbal a través d'una citació indirecta, és a dir, controlada i mediatitzada pel locutor al màxim. Aquí la fidelitat del mots es dilueix i el paper de l'altre com a enunciator se subordina al que té el mateix locutor com a enunciator. La veu de l'altre només hi ressona:

(13) *Y ella decía esto, que los otros equipos no se reunían tanto*

El conjunt de veus convocades oferirà un discurs més o menys polifònic i mostrarà, d'alguna manera, la importància que dóna el gestor a la interactivitat verbal a l'hora d'explicar les seves actuacions, de mostrar-se com a gestor i de resoldre els conflictes inherents al seu càrrec.

A tots aquests ítems propis de la modalització dítica, se n'han afegit dos més que poden ajudar també a situar amb més detall els casos analitzats. D'una banda, un indicador de la modalització epistèmica: el grau d'assertivitat, i, d'altra, la modalització deòntica en general. Tots dos estan molt relacionats amb la manera com se situa el gestor respecte de la seva actuació i la dels altres:

10. Assertivitat

11. Modalització deòntica

L'assertivitat reforça la certesa dels enunciats que emet el gestor i, per tant, indica el grau de seguretat que els imprimeix i que ell mateix té.

(14) *Hi ha gent amb la qual t'entens i gent amb la qual no t'entens*

La modalització deòntica, mitjançant enunciats directius, aconsegueix un efecte semblant sobretot si, com és habitual en aquesta mena de discurs, la força imperativa va adreçada al mateix parlant i a la manera com ha de gestionar.

(15) *Sempre has de mantenir el bon ambient*

Un cop repassats els indicadors de la modalització dítica dels discursos de construcció identitària dels gestors, pot ser interessant baixar al nivell de les categories gramaticals i veure quines són les marques lingüístiques i els elements discursius amb què es materialitzen:

Indicadors	Marques lingüístiques
1. Locutor transparent explícit	Pronoms forts de la persona del singular
2. Locutor transparent implícit	Morfemes, adjectius possessius i pronoms febles de la persona del singular
3. Locutor transparent matisador	Frases introductòries amb verbs de dicció o cognició
4. Locutor diluït	Pronoms forts, morfemes, adjectius possessius i pronoms febles de la persona del plural
5. Locutor difuminat	‘Tu’ generalitzador, passives reflexes, oracions impersonals
6. Locutor passiu	Pronoms d’objecte directe
7. Locutor enunciadore	Discurs seu reportat
8. Enunciadore no jerarquitzat	Discurs reportat directe
9. Enunciadore jerarquitzat	Discurs reportat indirecte
10. Assertivitat	Frases afirmatives generalitzadores, sentències
11. Modalització deòntica	Perífrasis d’obligació

Es pot comprovar, doncs, que la modalització dítica se sol projectar en pronoms i morfemes, però també mitjançant frases introductòries, oracions passives i impersonals, i verbs de dicció i cognició. La convocatòria de veus, en canvi, té a veure amb el discurs reportat, ja sigui directe o indirecte, ja sigui propi del locutor o de l’enunciadore. I l’assertivitat i la modalització deòntica es relacionen amb fenòmens de naturalesa més aviat sintàctica i expressiva.

3. RESULTATS DE L’ANÀLISI

A partir del primer qüestionari i de l’anàlisi del contingut de les entrevistes, s’havia postulat que, dels set individus analitzats, n’hi havia dos casos d’estil managerial (casos 1 i 3) i cinc d’estil col·legial (casos 2, 4, 5, 6 i 7). No s’havien detectat diferències entre els estils dels homes i les dones. L’anàlisi del contingut de les dues entrevistes i

de les marques lingüístiques de la modalització dítica ens han permès afinar les conclusions inicials en dos sentits:

a. Hi ha una gradació entre els casos analitzats, de manera que es poden establir 3 grups que se situen en un contínuum: els gestors managerials (1 i 3), els gestors col·legials amb un component de lideratge fort (4, 6 i 7), els gestors col·legials amb un component de lideratge feble (2 i 5).

b. Tot i que es pot concloure que els homes i les dones analitzats no tenen estils de gestió diferents, sembla que el sexe modula alguns trets dintre d'un mateix estil.

En el primer grup, hi ha un home (cas 1) i una dona (cas 3); en el segon, hi ha també un home (cas 4) però dues dones (casos 6 i 7); i, finalment, en el tercer, hi ha un gestor (cas 5) i una gestora (cas 2). No comentarem els aspectes que distingeixen els dos subgrups col·legials, donat que les diferències que presenten estan més relacionades amb el contingut del discurs (grau de confiança en si mateixos, assumpció de responsabilitats...) que amb l'ús d'expressions modalitzadores.

Pel que fa als indicadors que tenen a veure amb la representació del locutor, activament com a transparent, diluït o difuminat; o passivament com a objecte directe, es poden comentar alguns resultats.

Locutor transparent amb 'jo'

En primer lloc, s'ha fet evident que els gestors masculins usen molt més el locutor transparent que es manifesta a través de l'ús explícit del *jo*:

(16) *Yo soy como soy*

(17) *Yo en las entrevistas era malo*

(18) *Jo sóc físic*

Mentre que els femenins prefereixen recórrer als morfemes verbals, menys marcats:

(19) *Estoy muy contenta de haber sido profesora*

(20) *Miraria de donar la meua opinió*

I a la dilució dins d'un col·lectiu:

(21) *Hem passat un moment molt traumàtic*

(22) *Lo que hicimos fue consultar con la Escuela de Doctorado*

fent referència al conjunt de membres del departament que dirigeix en el primer cas, i a l'equip directiu en el segon.

Tant els uns com les altres, recorren a aquest ús per parlar de la seva identitat, de la seva manera de ser, normalment com a gestors però també com a persones. Un gestor diu:

(23) *Yo he seguido mi manera de ser*

Una gestora afirma:

(24) *Jo normalment sóc molt ordenada*

Fins i tot, quan sembla que es parli d'actuacions, l'ús del *jo* està al servei de la posada de manifest de la seva manera de ser:

(25) *Jo faig moltes relacions públiques amb els estudiants*

(26) *Yo a la vicerectora o a Pepito de los palotes voy a darle algo que le guste*

Es podria dir que alguns construeixen la seva identitat a partir de la manifestació de les seves qualitats i que d'altres ho fan indirectament a partir de referències a la seva manera d'actuar.

No es pot dir que actuïn diferent, pel que fa a la transparència del *jo*, aquells que són gestors col·legials que aquells que són managerials. En aquest cas, sembla que hi juga més el sexe que no pas el tipus de gestió que es fa. Però sí que podem dir que els managerials usen molt la primera persona, explícita o no, i s'inclouen menys en un col·lectiu, mentre que els col·legials usen més la inclusió *i*, per tant, les formes de plural.

Locutor transparent amb possessius

En segon lloc, es pot remarcar que hi ha diferències notables en l'ús dels possessius per referir-se a persones o coses que tenen relació amb el locutor. Mentre que en molts casos el possessiu només situa el referent:

(27) *La classe és el meu descans*

(28) *La meva responsabilitat en aquest moment és...*

Destaca un gestor managerial que els utilitza d'una manera que sembla més habitual en la cultura empresarial que en la universitària:

(29) *Mi secretaria está haciendo una cantidad de cosas impresionante*

(30) *Yo frente a mis alumnos, en mi docencia, sigo siendo el mismo*

La gestora managerial no ho fa pas. Novament, el sexe creuat amb l'estil de gestió dóna un cas particular.

Locutor transparent amb frases introductòries

En tercer lloc, es fa evident que la detecció d'expressions atenuadores del tipus *jo penso, jo crec...* és general però més habitual en els gestors col·legials, és a dir, entre els homes que tenen el convenciment que la tasca del gestor és una qüestió d'equip, homes que, tal com hem vist, prefereixen la presència transparent del locutor però que alhora no volen semblar excessivament asseveratius. Aquestes frases introductòries tenen dues funcions ben clares:

a. marcar la postura del locutor, donar-li un lloc central respecte de la veritat de l'enunciat, constituir-lo com a enunciator, igual que fan els altres *jo* d'altres menes d'enunciats,

b. atenuar la força epistèmica de l'enunciat que acompanyen, rebaixar-li el grau de generalització, de compromís amb la veritat que acomboien.

(31) *Yo creo que sería más fácil ir a hablar con una mujer*

(32) *Creo que hay que sembrar para recoger*

(33) *Jo crec que això és bo*

(34) *Jo penso que la gent del meu equip estem com molt «conxavats»*

Dilució dins d'un col·lectiu

En quart lloc, i en corol·lari amb el primer punt, es pot afirmar que les gestores usen més el locutor transparent implícit, però que tant els homes com les dones

col·legials són els qui es dilueixen més dins del col·lectiu que gestionen (departaments, sobretot, però també professorat en general), del col·lectiu en què es troben com a gestors (equips directius i degans, més que no pas directors de departament) i, fins i tot, de totes les persones. Això fa que es mostrin amb un sentit de pertinença al grup més alt i que afavoreixin la idea de participar en un projecte col·lectiu.

(35) *Tenemos un grupo de personas que tiene un proyecto común*

(36) *Normalment tenim la tendència a mirar el nostre quadradet o la nostra parcel·la*

En aquest cas els gestors managerials i els col·legials actuen diferent. Els primers prefereixen la primera persona del singular, explícita o no; els segons, en canvi, prefereixen les formes de plural. Entre els uns i els altres, n'hi ha que, de vegades, s'identifiquen amb el seu grup acadèmic (matemàtics, professors de literatura, físics...), la qual cosa indica que el troben definidor i discriminador en algun sentit, i d'altres que no ho fan pas ja que no ho deuen trobar pertinent en parlar de gestió i en voler-lo representar.

Locutor difuminat

En cinquè lloc, si s'analitzen els usos que responen a la intenció del locutor de difuminar-se, és a dir, al *tu* generalitzador i a la passiva reflexa i les oracions impersonals, tan sols cal remarcar que qui més empra aquest recurs és un gestor col·legial i qui menys ho fa un managerial i dues gestores col·legials. Això fa pensar que és un recurs que té més a veure amb l'estil discursiu de cada persona que no pas amb l'estil de gestió o amb la variable sexe.

Quan l'usa aquest managerial ho fa per desresponsabilitzar-se d'alguna actuació que podria posar en dubte la seva gestió:

(37) *Bueno, pocas cosas se pueden hacer*

Locutor passiu

En sisè lloc, i després d'haver analitzat tots els indicadors que tenen a veure amb una presència activa del locutor en el seu enunciat, cal esmentar algun ús particular que mena al convenciment que els esdeveniments són més poderosos que el mateix locutor i que, per tant, ell s'hi troba en una situació passiva. Curiosament, són els dos gestors managerials els qui se situen més vegades en aquesta posició, gràcies a l'ús reiterat dels pronoms acusatius. El caràcter extrínsec de les motivacions que té aquesta mena de gestor també pot afavorir-ho. Per exemple, els fets se'ls imposen en:

(38) *Me gustaría que me escucharan*

(39) *Mi principal problema es el poco caso que me hacen*

(40) *Em van fer titular*

(41) *És una estructura jeràrquica que em limita*

S'ha de reconèixer, tanmateix, que també se situen així per manifestar gustos personals, i en el cas femení, una certa autocrítica:

(42) *M'encanta fer classe*

(43) *Me gusta pensar que yo he hablado con él, le he convencido*

(44) *Em falta regularitat*

No s'ha d'oblidar que amb això aconsegueixen centrar l'atenció novament amb ells com a individus, en els seus aspectes més personals.

Polifonia

En setè lloc, s'abordarà el grau de polifonia de les gestores i els gestors, és a dir, les vegades que convoquen la seva veu o la dels altres en el discurs de construcció identitària.

Sembla, d'entrada, que la convocatòria de veus no és un tret que tingui a veure amb l'estil de gestió. Potser sí que té una mica més a veure amb el sexe, ja que els gestors més polifònics són tres dones i un home, tot i que ell ho és perquè convoca moltes vegades la seva pròpia veu enfrontada a interlocutors hipotètics:

(45) *Yo creo que lo que habría que decir es: «Esto no tiene que seguir pasando».*

Usa, per tant, la polifonia més com un recurs per lligar un raonament que no pas per mostrar les postures dels altres respecte dels fets.

La presència de la veu dels altres, en canvi, en relació amb l'estil de gestió dona un resultat interessant: les gestores i els gestors que són més col·legials, llevat d'aquest gestor que se centra tant en el seu *jo*, també convoquen més la veu dels altres:

- (46) *Una persona que ve i diu: «Escolta, és que jo fent docència sóc molt petardo; però fent recerca sóc el number one». Doncs: «Bueno, escolta, fes poca docència» i «Tu fes molta recerca».*

La majoria de vegades els enunciadors que escull el locutor són agents definits pel càrrec (vicerectora) o el lloc acadèmic (professor), mai, però, pel nom; ja que en aquest tipus de diàleg això els podria comprometre davant de l'investigador. Però no hi ha diferències entre els tipus de gestors ni els sexes pel que fa a la definició o indefinició dels destinataris.

Assertivitat

En vuitè lloc, es farà esment al grau d'assertivitat, a l'ús sovintejat d'oracions afirmatives més o menys contundents. Sens dubte, els gestors managerials són més assertius:

- (47) *Una de las cosas más importantes en la vida es aprender de lo que se tiene*

- (48) *A la UAB manen els homes de 50 anys*

Modalització deòntica

Finalment i en novè lloc, s'ha de dir que la modalització deòntica també és més present en els gestors managerials, tots l'usen, fent referència sobretot a les obligacions que té la institució (els vicerectors, a l'exemple següent) envers les persones que ocupen càrrecs (en aquest cas, els directors de departament):

- (49) *En una universidad hay cincuenta y pico de directores; pues estas cincuenta y pico de personas deberían tener un diálogo fluido con el poder.*

Entre els col·legials, tanmateix, només la trobem en una gestora. Es nota, però, que la majoria de vegades, tant els managerials com la col·legial, no l'usen per adreçar una ordre a un interlocutor present o reportat sinó per reafirmar com han d'actuar ells mateixos:

- (50) *Sempre has de mantenir una política de portes obertes*

Per tant, és evident que en aquesta mena de discurs aquesta modalització no té la funció habitual sinó que serveix per reforçar l'assertivitat dels enunciatos dels gestors.

4. CONCLUSIONS

L'anàlisi de la modalització dels discursos analitzats ens permet concloure un seguit de qüestions.

La primera, que el discurs dels gestors d'estil managerial es caracteritza per la presència prioritària del locutor transparent amb "jo", la situació del locutor com a locutor passiu, l'escassa invocació de la veu dels enunciadors, el grau elevat d'assertivitat i l'ús de la modalització deòntica, dirigida al que haurien de fer ells mateixos. Es tracta, doncs, d'un discurs que posa en relleu el paper del subjecte de l'enunciat per mostrar-se com algú que gestiona de manera individual el discurs i la realitat. Per aquesta mateixa raó, els enunciats tendeixen a ser asseveratius (hi ha pocs dubtes i poca autocrítica), el locutor es dilueix poc dins d'un col·lectiu i els enunciadors, si apareixen, tendeixen a ser considerats com a subjectes passius. Alguns fets s'imposen al subjecte, normalment allò que provoca restriccions i limitacions a les seves actuacions.

La segona, que el discurs dels gestors d'estil col·legial es caracteritza per la presència del locutor transparent amb frases introductòries atenuadores, per la dilució del *jo* dins d'un col·lectiu i per la inclusió de la veu dels altres en el propi discurs del locutor. Es tracta, per tant, d'un discurs coral, on el locutor tendeix a integrar-se dins d'un col·lectiu, amb qui comparteix un projecte i unes responsabilitats, que té veu i opinió pròpia. El discurs d'aquests gestors és menys asseveratiu que el de l'altre grup, hi ha més dubtes, més reflexió sobre la pròpia actuació.

La tercera, que, amb independència de l'estil de gestió, les marques de la modalització dítica permeten identificar alguns trets característics dels homes i de les dones, com ara que els gestors masculins usen molt més que les gestores el locutor transparent que es manifesta a través de l'ús explícit del *jo*. Les gestores prefereixen els morfemes verbals, menys marcats i la dilució dins d'un col·lectiu. Els homes, doncs, expliciten més el seu *jo* individual, mentre que les dones es difuminen dintre del col·lectiu amb el qual s'identifiquen.

Metodològicament parlant, es pot dir, doncs, que l'anàlisi dels indicadors discursius de tipus epistèmic i deòntic, però sobretot dític, i les seves marques lingüístiques corresponents s'ha mostrat com un recurs altament productiu a l'hora de valorar la construcció de la pròpia representació dels gestors i, per tant, de com es veuen a si mateixos en aquest paper. Per tant, de retruc, ha servit per caracteritzar encara més l'estil col·legial i managerial i per afegir-hi matisos interessants.

ANNA CROS, MARGARIDA BASSOLS,
IBIS ALVÁREZ, CARLES MONEREO,
GUILLEM SALA
Universitat Autònoma de Barcelona

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- ADAM, J. M. (1992) *Les textes: types et prototypes*. París: Nathan.
- ARTIGAS, R. (1999) "Les arts del discurs". A DIRECCIÓ GENERAL DE POLÍTICA LINGÜÍSTICA, *Habilitats comunicatives*, Vic, Eumo, pp. 21-68.
- AUTHIER-REVUZ, J. (1995) *Ces mots qui ne vont pas de soi. Boucles réflexives et non-coïncidences du dire*, París, Institut Pierre Larousse.
- AZNAR, E. (1996) *El monólogo interior. Un análisis textual y pragmático del lenguaje interior en la literatura*, Barcelona, EUB.
- BAKHTINE, M. (1978) *Esthétique et théorie du roman*, París, Gallimard.
- (1979) *Éстетика словесного творчества*. (Trad. castellana: *Estética de la creación verbal*, Madrid, Siglo XXI, 1982).
- BENVENISTE, É. (1974) *Problèmes de linguistique générale II*, París, Gallimard.
- BESWICK, D. (2002) *Management implications of the interaction between intrinsic motivation and extrinsic rewards*. <<http://www.beswick.info/psychres/management.htm>> [última consulta 28/01/2007]
- BIRNBAUM, R. (2000) *Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail*, San Francisco, Jossey-Bass.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann.
- CHARAUDEAU, P. (1992) *Grammaire du sens et de l'expression*, París, Hachette Livre.
- DIRECCIÓ GENERAL DE POLÍTICA LINGÜÍSTICA (1999) *Habilitats comunicatives*, Vic, Eumo.
- DUCROT, O. (1984) *Le dire et le dit*, París, Minuit. (Trad. castellana: *El decir y lo dicho*, Barcelona, Paidós, 1986).
- GRAU, M. (2003) *La modalització: manifestacions de la subjectivitat lingüística en els discursos acadèmics orals i escrits*. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- JODELET, D. (1988) «La representación social: fenómenos, concepto y teoría», dins MOSCOVICI, S. *Psicología social II*, Barcelona, Paidós.
- KAVANAGH, M. H. i ASHKANASY, N. M. (2006) «The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger», *British Journal of Management* 17 (1), pp. 81- 103.
- LEONG, C. (2007) «Can critical management education be critical in a formal higher educational setting?», *Teaching in Higher Education* 12 (4), pp. 485-497.
- MASSI, María Palmira (2003) "La emoción y su realización discursiva". http://www.revista.discurso.org/articulos/Num3_Art_Massi.htm [última consulta 24/05/2007]

- NÖLKE, H. (1993) *Le regard du locuteur. Pour une linguistique des traces énonciatives*, París, Kimé.
- PAYRATÓ, L. (2002) «L'enunciació i la modalitat oracional», a SOLÀ, J. i al. *Gramàtica del català contemporani*, Barcelona, Empúries.
- ROULET, E. (1989) *Modèles du discours*, Berna, Peter Lang.
- TAYLOR, J. (2007) «The teaching: research nexus: a model for institutional management», *Higher Education* 54 (6), pp. 867-884.
- TOMAS, M. (2005). *La perspectiva del gènere a les universitats i l'assumpció de càrrecs acadèmics*. Informe d'investigació. Universitat Autònoma de Barcelona.
- VILLELA, A. i GAIRÍN, J. (2005) *Elaboración y validación de un instrumento de medición de necesidades de formación para Directivos de Universidades Públicas de Catalunya*. Trabajo de investigación del doctorado en Calidad e Innovación en Procesos Educativos. Universitat Autònoma de Barcelona.
- VAN DIJK, T. (1978) *Teks-wetenschap. Een interdisciplinaire inleiding*, Anvers, Het Spectrum. (Traducció castellana: *La ciencia del texto*, Barcelona 1983, Paidós).
- VION, R. (2001) «Modalités, modalisations et activités langagières», *Marges Linguistiques*, 2, pp. 209-231.
- WERLICH, E. (1976) *Typologie der texte*, Heidelberg, Quelle & Meyer.
- WOOD, B. (2004) «University cultural scenes, power, and the identity of the Department of Music at Midwest State University», *Action, Criticism, and Theory for Music Education*, 3 (3). <http://mas.siue.edu/ACT/v3/Wood04.pdf> [última consulta 28/11/2007]

Annex 1

Questionari sobre estratègies de docència i gestió universitàries	
EQU	
Dades de l'entrevistat/da	
1	
1. Identificador de l'enquesta	
2. Titulacions en imparticions docència	
3. Departament al qual estàs adscrit/a o adscriu	
4. Edat	5. Sexe
6. Quants anys fa que imparteixes classe a la universitat?	
7. Quina categoria tens com a docent?	
8. Quin càrrec unipersonal de gestió ocupes actualment?	
9. Quins càrrecs unipersonals de gestió has ocupat en els últims deu anys?	
10. Quant de temps aproximat en conjunt dediques a les següents activitats, i quant t'agradaria dedicar-hi?	
11. Fins a quin punt creus que la docència a la universitat permet:	
12. Per a tu, la docència és una feina:	

		2
<p>13. La desició de ser docent va ser:</p> <div><div><div>1 Lliure</div><div>2 Adonada</div><div>3 Reforçada</div><div>4 Obligada per la pressió dels altres</div></div><div><div>Guia</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>Moix</div></div></div>		
<p>14. Què és el que l'atrau de la docència?</p> <div><div><div>1 Crepar amb la institució en la qual treballas</div><div>2 Ser ben valorat pels estudiants</div><div>3 Tenir un horari flexible</div><div>4 Aportar idees noves a la vida universitària</div><div>5 Desenvolupar i actualitzar el teu coneixement sobre la teua disciplina</div><div>6 Proposar noves metodologies i desenvolupar competències necessàries per als estudiants</div><div>7 Contribuir a la millora de la societat (cultural, coneixement, política...)</div><div>8 Gaudir d'una bona posició econòmica</div><div>9 Tenir la satisfacció de fer bé les coses</div><div>10 Tenir bones possibilitats de promoció laboral</div><div>11 Poder desferir la quantitat de feina que fas</div><div>12 Altres _____</div></div><div><div>Guia</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>Moix</div></div></div>		
<p>15. Què li recomanaries a algú que s'ha de dedicar a la docència?</p> <div><div>_____</div><div>_____</div><div>_____</div></div>		
<p>16. Com defines la teua actualitat a classe?</p> <p>(Utilitzant l'escala 1: Mai, 2: Poc sovint, 3: Sovint, 4: Sempre)</p> <div><div><div>1 Durant les explicacions, tinc en compte els punts on pot haver-hi dificultat de comprensió</div><div>2 Planifiqui una determinada activitat</div><div>3 Devisi d'una situació imprevista, amb costa prendre decisions</div><div>4 M'interessaria més que tingués més temps a l'aula i participi, que no pas acabar el programa</div><div>5 Durant el curs canvia els continguts si hi ha alguna proposta que em sembla millor</div><div>6 Mantinc la planificació de les assignatures encara que s'acabessin les hores</div><div>7 Mantinc la mateixa quantitat de problemes i exercicis sempre</div><div>8 Controlo les absències a classe i, si ho crec convenient, no les permeto</div><div>9 Fem tota la feina que calgui fer sense gaires limitacions</div><div>10 Altres _____</div></div><div><div>Guia</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>Moix</div></div></div>		
<p>17. Com valoraries la incidència d'aquests tres processos en l'èxit de la teua feina amb els estudiants?</p> <div><div><div>1 Tenir habilitat per gestionar grups</div><div>2 Ser autònom</div><div>3 Ser una persona organitzada</div><div>4 Ser disciplinat</div><div>5 Tenir seguretat</div><div>6 Ser esportista</div><div>7 Ser tolerat</div><div>8 Tenir expertesa innovadora</div><div>9 Tenir energia</div><div>10 Sentir-se identificat amb la disciplina que imparteixes</div><div>11 Ser home o dona</div><div>12 Manifestar la teua ideologia</div><div>13 Altres _____</div></div><div><div>Guia</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>Moix</div></div></div>		

		3																																																																						
<p>16. En quina mesura penses que els factors següents determinen la qualitat de les teves actuacions com a docent?</p>																																																																								
<p>1. Manténer el màxim possible els propis objectius</p> <p>2. Negociar els objectius amb els interlocutors</p> <p>3. Complir la responsabilitat existent</p> <p>4. Mostrar-se ferm en qualsevol circumstància</p> <p>5. Mostrar un comportament flexible i adaptable a les circumstàncies</p> <p>6. Defensar les pròpies conviccions sigui qui sigui l'interlocutor</p> <p>7. Modificar les pròpies conviccions segons l'interlocutor</p> <p>8. Relativitzar les pròpies opinions en funció dels punts de vista dels altres</p> <p>9. Planificar la manca del curs amb detall</p> <p>10. Coordinar-se amb els companys</p> <p>11. Altres _____</p>	<table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Gens</th><th colspan="4">Molt</th></tr><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>8</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>9</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>11</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	Gens		Molt					1	2	3	4	1					2					3					4					5					6					7					8					9					10					11									
Gens		Molt																																																																						
	1	2	3	4																																																																				
1																																																																								
2																																																																								
3																																																																								
4																																																																								
5																																																																								
6																																																																								
7																																																																								
8																																																																								
9																																																																								
10																																																																								
11																																																																								
<p>18. Penses les opinions següents:</p>																																																																								
<p>1. Per als estudiants és tan important que dominis el contingut com que t'hi escolti</p> <p>2. Cada grup-classe és un món i és fonamental saber adaptar-se a cada una d'aquestes realitats</p> <p>3. Amb els estudiants es decideu coses com ara i qui vols aconseguir per tal que t'ajudin als teus requeriments</p> <p>4. El millor professor és el que controla tot el procés i deixa poques coses a la improvisació</p> <p>5. Altres _____</p>	<table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Gens</th><th colspan="4">Molt</th></tr><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	Gens		Molt					1	2	3	4	1					2					3					4					5																																							
Gens		Molt																																																																						
	1	2	3	4																																																																				
1																																																																								
2																																																																								
3																																																																								
4																																																																								
5																																																																								
<p>20. Penses les opinions següents:</p> <p>(Utilitzant la escala 1: gens d'acord, 2: bastant en desacord, 3: bastant d'acord, 4: completament d'acord)</p>																																																																								
<p>1. L'asil docent està molt relacionat amb la manera de ser de cadascú. A la meua opinió és difícil que pugui canviar gaires coses</p> <p>2. Per millorar la meua docència heuria d'analitzar les insuficiències del meu estil docent i trobar la manera de compensar-les</p> <p>3. La universitat heuria d'identificar les insuficiències docents i proposar sistemes de formació per compensar-les</p>	<table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Gens d'ac</th><th colspan="4">Complet d'ac</th></tr><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	Gens d'ac		Complet d'ac					1	2	3	4	1					2					3																																																	
Gens d'ac		Complet d'ac																																																																						
	1	2	3	4																																																																				
1																																																																								
2																																																																								
3																																																																								
<p>Gestió</p>																																																																								
<p>21. Per gestió universitària et realitza perquè et serveix per:</p>																																																																								
<p>1. Aprendre aspectes administratius i polítics que desconegues</p> <p>2. Incrementar el teu sou</p> <p>3. Aportar idees noves a la vida universitària</p> <p>4. Solucionar problemes concrets de la institució</p> <p>5. Fer una activitat que és part de la teua feina</p> <p>6. Reduir la despesa</p> <p>7. Poder tenir promoció professional</p> <p>8. Augmentar la possibilitat de fer un any sabàtic</p> <p>9. Fer mèrits amb vista a concursos i promocions</p> <p>10. Consolidar la democràcia de la universitat</p> <p>11. Complir amb la institució en què treballas</p> <p>12. Altres _____</p>	<table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Gens</th><th colspan="4">Molt</th></tr><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>8</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>9</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>11</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>12</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	Gens		Molt					1	2	3	4	1					2					3					4					5					6					7					8					9					10					11					12				
Gens		Molt																																																																						
	1	2	3	4																																																																				
1																																																																								
2																																																																								
3																																																																								
4																																																																								
5																																																																								
6																																																																								
7																																																																								
8																																																																								
9																																																																								
10																																																																								
11																																																																								
12																																																																								
<p>22. La decisió de fer gestió va ser:</p>																																																																								
<p>1. Lliure</p> <p>2. Arbitrària</p> <p>3. Reflexionada</p> <p>4. Obligada per la pressió dels altres</p>	<table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Gens</th><th colspan="4">Molt</th></tr><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	Gens		Molt					1	2	3	4	1					2					3					4																																												
Gens		Molt																																																																						
	1	2	3	4																																																																				
1																																																																								
2																																																																								
3																																																																								
4																																																																								

		4																																																																																																		
<p>23. Quines objeccions vas trobar de neutralitzar abans de decidir-te a fer gestió?</p>																																																																																																				
<p>1. Que et treuria temps per a la inversa</p> <p>2. Que no podries assolir els objectius que voldries</p> <p>3. Que el marge d'acció en la universitat és molt petit</p> <p>4. Que no la podries compaginar amb la vida personal</p> <p>5. Que perdries el tren de la teua disciplina</p> <p>6. Que després et costaria tornar a la docència</p> <p>7. Que hi havia persones més capacitades per fer-ho</p> <p>8. Que tindràs una vida més estressada</p> <p>9. Altres _____</p>	<table><thead><tr><th></th><th colspan="4">Gera</th><th colspan="4">Molt</th></tr><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>8</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>9</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		Gera				Molt					1	2	3	4	1	2	3	4	1									2									3									4									5									6									7									8									9								
	Gera				Molt																																																																																															
	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																												
1																																																																																																				
2																																																																																																				
3																																																																																																				
4																																																																																																				
5																																																																																																				
6																																																																																																				
7																																																																																																				
8																																																																																																				
9																																																																																																				
<p>24. Per a tu, la gestió és una feina:</p>																																																																																																				
<p>1. Vetrada</p> <p>2. Interessant</p> <p>3. Divertida</p> <p>4. Fervorosa</p> <p>5. Útil</p> <p>6. Altres _____</p>	<table><thead><tr><th></th><th colspan="4">Gera</th><th colspan="4">Molt</th></tr><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		Gera				Molt					1	2	3	4	1	2	3	4	1									2									3									4									5									6																																			
	Gera				Molt																																																																																															
	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																												
1																																																																																																				
2																																																																																																				
3																																																																																																				
4																																																																																																				
5																																																																																																				
6																																																																																																				
<p>25. Et feien atractiva la gestió:</p>																																																																																																				
<p>1. El desenvolupament que la feia bé</p> <p>2. L'oportunitat de treballar amb un equip determinat</p> <p>3. L'autonomia personal que hi podries desplegar</p> <p>4. La possibilitat de prendre decisions</p> <p>5. El control que podries exercir sobre determinats fets</p> <p>6. El control que podries exercir sobre determinades persones</p> <p>7. Altres _____</p>	<table><thead><tr><th></th><th colspan="4">Gera</th><th colspan="4">Molt</th></tr><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		Gera				Molt					1	2	3	4	1	2	3	4	1									2									3									4									5									6									7																										
	Gera				Molt																																																																																															
	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																												
1																																																																																																				
2																																																																																																				
3																																																																																																				
4																																																																																																				
5																																																																																																				
6																																																																																																				
7																																																																																																				
<p>26. Quin paper creus que té la gestió en la formació d'un docent universitari?</p>																																																																																																				
<p>_____</p> <p>_____</p>																																																																																																				
<p>27. Quines recomanacions feres a la persona que et substituïa en el càrrec que ara ocupes?</p>																																																																																																				
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																																																																																																				
<p>28. Com definies la teua actitud a l'hora de dirigir, supervisar i examinar activitats?</p>																																																																																																				
<p>1. Acostums a treballar en equip</p> <p>2. Delego algunes responsabilitats als meus col·laboradors</p> <p>3. Superviso periòdicament la feina dels meus col·laboradors</p> <p>4. Introduïxo canvis en les propostes dels meus col·laboradors</p> <p>5. Assumeixo la responsabilitat de les decisions, encara que no les hagi pres jo</p> <p>6. Davant d'una situació imprevista, em costa prendre decisions</p> <p>7. Incorporo els suggeriments dels meus col·laboradors</p> <p>8. Altres _____</p>	<table><thead><tr><th></th><th colspan="4">Gera</th><th colspan="4">Molt</th></tr><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>8</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		Gera				Molt					1	2	3	4	1	2	3	4	1									2									3									4									5									6									7									8																	
	Gera				Molt																																																																																															
	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																												
1																																																																																																				
2																																																																																																				
3																																																																																																				
4																																																																																																				
5																																																																																																				
6																																																																																																				
7																																																																																																				
8																																																																																																				

